Revista Ciências Sociais em Perspectiva – v. 21, n. 21 – 2º Sem. 2022

Gestor da Cooperativa de Crédito e Influência do seu Comportamento Estratégico na Participação Orçamentária, Assimetria Informacional e Folga Orçamentária

LEANDRO AUGUSTO TOIGO e LUCAS PRÉCOMA LORENZINI*

Resumo: A pesquisa analisou a influência do comportamento estratégico dos gestores da cooperativa, com participação orçamentária, assimetria da informação e folga orçamentária. A pesquisa foi caracterizada como descritiva, do tipo survey e quantitativa, com dados de sessenta e um (61) gestores de cooperativas de crédito do estado do Paraná. Os respondentes foram classificados conforme sua tipologia estratégica com base nos estudos de Miles e Snow (1978) e Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), utilizando-se como procedimento de análise a aplicação da ferramenta estatística Análise Multivariada da Variância (MANOVA). Os resultados sugerem diferença de média significativa entre o comportamento defensor e os demais comportamentos no que tange a participação orçamentária, uma diferença de média negativa e significativa entre o comportamento estratégico analítico e o comportamento prospector e reativo no que tange a assimetria informacional, não foram encontrados indícios de diferenças significativas entre os comportamentos estratégicos em relação a variável de folga orçamentária. O conhecimento de como reage os gestores de cada comportamento estratégico no orçamento empresarial pode facilitar a alocação deste em áreas de maior ou menor autonomia, orçamento ou nicho de mercado, possibilitando maior assertividade aos objetivos propostos.

Palavras-chave: Comportamento estratégico. Participação Orçamentária. Assimetria Informacional. Folga Orçamentária. Cooperativa de Crédito.

Credit Cooperative Manager and the Influence of its Strategic Behavior on Budgetary Participation, Informational Asymmetry and Budgetary Slack

Abstract: The research analyzed the influence of the strategic behavior of credit union managers, with budgetary participation, information asymmetry and

*Leandro Augusto Toigo é Doutor em Ciências Contábeis pela Universidade Regional de Blumenau (FURB) e professor de Ciências Contábeis na Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE). Lucas Précoma Lorenzini é Mestre em Ciências Contábeis pela UNIOESTE, possui graduação em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário Univel e é epecialista em Docência no Ensino Superior pelo Centro universitário FAG, tendo MBA em Gestão Estratégica de Custos pelo Centro Universitário Internacional Uninter.
Endereço: Leandro.toigo@unioeste.br

DOI: 10.48075/revistacsp.v21i41.29859

budgetary slack. To achieve the proposed objectives and test the hypotheses, the research was characterized as descriptive, survey and quantitative, with data from sixty-one (61) managers of credit unions in the state of Paraná. Respondents were classified according to their strategic typology based on the studies by Miles and Snow (1978) and Conant, Mokwa and Varadarajan (1990), using the Multivariate Analysis of Variance (MANOVA) statistical tool as an analysis procedure. The results suggest a significant mean difference between defender behavior and other behaviors with regard to budgetary participation, a negative and significant mean difference between strategic analytical behavior and prospector and reactive behavior with regard to Informational asymmetry, no signs of significant differences between the strategic behaviors in relation to the budgetary slack variable were found. Knowing how managers react to each strategic behavior in the business budget can facilitate its allocation in areas of greater or lesser autonomy, budget or market niche, enabling greater assertiveness to the proposed objectives.

Keywords: Strategic behavior. Budget Participation. Informational Asymmetry. Budgetary slack. Credit Cooperative.

Recebido em: 23/09/2022 – **Aprovação**: 13/03/2023

1 INTRODUÇÃO

Compreender como qualquer organização se relaciona em um mercado competitivo e volátil tem sido um tema muito discutido academicamente, evidenciar o comportamento da organização pode realçar aspectos e ações que ocorrem com naturalidade e que muitas vezes não são captados pela maioria dos envolvidos, várias são as formas da organização se adaptar as mudanças tanto do seu ambiente interno quanto externo, e essas formas nada mais são do que estratégias.

O comportamento estratégico na organização foi primeiro deliberado por Miles e Snow (1978) e seus resultados têm sido utilizados até os dias atuais, sendo que o estudo apresenta quatro padrões de comportamento estratégico que podem ser adotados pelas organizações levando em conta a adaptação organizacional realizada de acordo com o ambiente a qual estão inseridas (interno/externo), suas tipologias são definidas em: defensivo, prospector, analítico e reativo. Exigindo soluções estratégicas dos gestores, os problemas que surgem nas organizações são classificados e distribuídos em dimensões. Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) identificam nos problemas empreendedores as dimensões: domínio de mercado, postura de sucesso, monitoramento ambiental e crescimento, nos problemas de engenharia as dimensões são, o objetivo tecnológico, amplitude tecnológica e defesas tecnológicas e por último nos problemas administrativos se tem as dimensões de coalizão dominante, planejamento, estruturae controle.

O processo de soluções estratégicas para esses problemas, parte da grande "engrenagem" da organização que é o gestor. Chichoski, Ceretta e Rocha (2013) enfatizam que o gestor da organização deve apresentar um comportamento estratégico coerente e apropriado na formulação de estratégia. Sendo assim, a definição de um comportamento estratégico que seja compatível com os objetivos da organização proporciona desafios, e a forma como os gestores aplicam as soluções em cada dimensão que compõe o ciclo adaptativo explica de forma mais esclarecedora o seu comportamento estratégico.

Sobressaindo-se, neste contexto e diretamente ligado às estratégias empresariais e ao planejamento estratégico como um todo, a elaboração e a execução do orçamento empresarial se faz presente nas organizações, auxiliando no processo de gestão dos recursos e das capacidades organizacionais. Frezatti (2006) define que orçamento é o plano de estratégia da empresa para determinado período, é mais do que uma simples estimativa do resultado, é comprometimento dos gestores e subordinados para o alcance de metas estipuladas, logo a utilização dessa ferramenta vem auxiliando no fortalecimento das estratégias utilizadas na organização.

A interação de discussões normalmente envolvidas no processo orçamentário como participação orçamentária, folga orçamentária e assimetria informacional vem sendo amplamente discutida no contexto empresarial, estudos como Kyj e Parker (2008) exploraram as causas ou antecedentes da participação orçamentária envolvendo os aspectos relacionados ao estilo de liderança, a assimetria de informação e ao uso avaliativo do orçamento, sendo aplicado um questionário a gerentes de várias empresas e que se concentrou nas razões pelas quais os superiores incentivam a participação orçamentária de seus subordinados. Lavarda e Almeida (2013) verificaram a influência da participação orçamentária na redução da assimetria informacional no processo orçamentário em uma empresa multinacional, chegando a resultados que denotam que embora o orçamento da empresa fosse participativo, essa característica não mitigava a assimetria informacional.

A interação de discussões normalmente envolvidas no processo orçamentário como participação orçamentária, folga orçamentária e assimetria informacional vem sendo amplamente discutida no contexto empresarial, (Lavarda e Almeida (2013); Lavarda e Fank (2014); Buzzi et.al. (2014) e Beurem e Verhagem (2015) e outros estudos seminais como Onsi (1973); Milani (1975); Dunk (1993); Shields e Young (1993) e Shields e Shields (1998), identificam as relações entre as variáveis na prática orçamentária. O ponto é que a influência do comportamento estratégico do gestor por meio das soluções estratégicas dos problemas empreendedores, de engenharia e administrativos proposto por Miles e Snow (1978) ainda não

foram verificadas nas variáveis orçamentárias como participação orçamentária, assimetria informacional e folga orçamentária.

Sendo um setor de singular importância para a sociedade, o setor cooperativista de crédito tem aumentado sua participação no Sistema Financeiro Nacional (SFN), segundo dados oficiais do Banco Central do Brasil em setembro de 2018, a participação das cooperativas de crédito em relação ao SFN, foi de 2,15% dos ativos (R$205 bilhões), 4,5% dos depósitos (R$125,3 bilhões) e 2,81% da carteira classificada de créditos (R$109,7 bilhões) (BCB, 2019, p.141). Na medida em que o cooperativismo promove a aplicação de recursos privados, assume riscos em favor da própria comunidade onde se desenvolve, contribuindo assim de forma ativa no desenvolvimento local sustentável, especialmente no aspecto financeiro, propiciando formação de poupança e de financiamento de iniciativas empresariais, conseguindo assim benefícios evidentes em termos de geração de empregos e de distribuição de renda (Soares & Sobrinho, 2008, p.69).

A informação no ambiente interno das cooperativas de crédito é carente de respostas e soluções céleres na tomada de decisão, por terem um ambiente externo extremamente volátil, as mudanças nessas cooperativas ocorrem constantemente provocando o aumento da complexidade das atividades administrativas e organizacionais, exigindo assim informações e processos que forneçam maior qualidade e que sejam efetivos. Em um mercado essencialmente dinâmico o comportamento estratégico dos gestores pode estar afetando a forma como a organização responde as mudanças do seu ambiente internoe externo, porém este comportamento é apenas o reflexo das soluções propostas pelos gestores nos três problemas do ciclo adaptativo.

Estudos os quais abordaram a estratégia das cooperativas de crédito (Santos (2009). Ziliotto & Valério (2011). Bertolini et.al. (2014). Aleixo et.al. (2015). Bressan et.al. (2015) e Almeida Filho et.al. (2019)), também aqueles que desenvolveram sobre o processo decisório racional do gestor na cooperativa de crédito (Rosa & Medeiros, 2007), assim como os que deram ênfase no comportamento estratégico do gestor (Almeida, Antonialli & Gomes (2011); Gardelin, Rosetto & Verdinelli (2013); Lang et.al. (2014); Martins & Flores (2014) e Behling & Lenzi (2019)), não foi identificado a abordagem de forma específica aos gestores de cooperativas de crédito, a definição do seu comportamento por meio das soluções adotadas nos problemas empreendedores, de engenharia e administrativos, elencados por Miles e Snow (1978).

Diante do exposto, o problema que esse estudo busca responder é: Qual a influência do

comportamento estratégico (defensor, prospector, analista e reativo) dos gestores da cooperativa de crédito (definido pela solução dos problemas do ciclo adaptativo) na participação orçamentária, assimetria informacional e folga orçamentária? A partir da problemática, se tem como objetivo da presente pesquisa analisar a influência do comportamento estratégico dos gestores da cooperativa de crédito (com base nas soluções dos problemas do ciclo adaptativo de Miles e Snow (1978)), com participação orçamentária, assimetria da informação e folga orçamentária por meio da Analise Multivariada da Variância (MANOVA).

Esse estudo se justifica, pois, tendo em vista que as cooperativas de crédito buscam assertividade no processo de seleção dos gestores de média e baixa gerência em suas agências, o estudo vem para elucidar e fornecer parâmetros para compreensão de como o gestor administra e fornece resultados por meio do comportamento estratégico, de todo modo, o conselho de cooperados espera dos gestores um melhor desempenho, o que pode não ser totalmente aproveitado caso ocorra assimetria informacional. E ainda identificar o desperdício de recursos caso haja folga orçamentária e por fim, por meio da participação no orçamento identificar as ações que estão sendo desempenhadas e que proporcionam maior ou menor retorno para a cooperativa.

A definição das metodologias e análises estatísticas que foram adotadas para responder ao problema e atender os objetivos se deu por proporcionar melhor aderência ao que fora proposto, quando se definiu a identificação de quadro grupos distintos de comportamento estratégico por meio de um modelo solidificado, buscava-se identificar possíveis padrões destes na participação orçamentária, assimetria informacional e folga orçamentária.

No entanto foi necessário nesse momento inicial observar o que a literatura trazia de significativo e de relações existentes (esta prontamente discutida e fundamentada o referencial teórico), assim delineou-se que a análise deveria ser observada levando a atuação das variáveis em conjunto e ao mesmo momento, isto levando em conta possíveis influências entre elas no processo orçamentário, o que justifica a escolha da Análise multivariada da variância (MANOVA).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Comportamento estratégico e ciclo adaptativo de Miles e Snow (1978)

Um dos maiores desafios para os tomadores de decisão em qualquer que seja a organização é a definição da estratégia que antecede o “bater do martelo”, Child (1972)

enfatizou que as escolhas estratégicas nas organizações são feitas por meio de iniciativas, dentro dos relacionamentos internos e externos, tanto de forma reativa como pró-ativa. Andrews (2001) destaca que a estratégia consiste no padrão de decisões de uma organização, que acaba por ajudar a definir o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não econômica que pretende proporcionar.

Em um contexto mais abrangente, Ansoff (1990) afirma que a estratégia está intimamente relacionada a regras para tomada de decisão e que estas orientam o comportamento não somente da organização, como também do gestor. Gimenez (1998) relata que o estilo cognitivo individual tende a influenciar a forma como as decisões são tomadas e como são definidas as estratégias empresariais para determinadas situações. Por último, Oliveira e Tamayo (2004) vão mais além e relatam que os valores organizacionais da empresa podem influenciar nas decisões estratégicas dos gestores, pois estes prezam pelo atendimento dos interesses da organização como um todo e buscam obter o alcance das metas e objetivos propostos.

O gestor que detém a responsabilidade da tomada de decisão possui de forma natural uma estratégia de acordo com suas referências, sejam elas pessoais ou empresariais, pois como descrito por Kets de Vries (1984), o complexo organizacional reflete as personalidades dos administradores em qualquer organização, sendo assim, a organização é o espelho dos seus gestores e a forma que eles enfrentam situações inextricáveis.

O ciclo adaptativo proposto por Miles e Snow (1978) reflete esse “emaranhado” de situações envolvendo a estratégia, a estrutura e o controle nas organizações, a proposta é que ao se deparar com alterações em seu ambiente, seja ele interno ou externo, o gestor procure soluções para os problemas de natureza estratégica (empreendedores), ou de estrutura (engenharia), ou ainda de controle (administrativo) que ocorrem com essas alterações.

Essas soluções podem provocar o efeito colateral de “cascata”, ou seja, por estarem relacionadas entre si, uma solução na dimensão de problema empreendedor pode desencadear novos problemas de engenharia e posteriormente em problemas administrativos. Fagundes (2010) e Cunha (2015) relatam que geralmente a adaptação se inicia no problema empreendedor, segue para o problema de engenharia e depois para o problema administrativo, podendo se iniciar também por outras fases sem prejuízos na definição do comportamento estratégico.

Miles e Snow (1978) explicam que o ciclo adaptativo existe em todas as organizações, no entanto seja talvez mais bem identificado em novas organizações ou naquelas que passam

por rápido crescimento, ou ainda nas que saíram recentemente de uma grande crise. O processo de adaptação organizacional é dinâmico e pode ser, na visão dos autores, melhor explicado separado em três problemas que os administradores devem resolver constantemente.

Cada um dos problemas exibe uma configuração particular de tecnologia, estrutura e processos, consistente com sua estratégia de mercado, o problema empreendedor de acordo com Beckhauser, Costa e Domingues (2019) tem foco da definição de nicho de mercado de atuação e produtos ou serviços que serão oferecidos, a solução é marcada pela aceitação do gestor de um domínio de produto e mercado, essa aceitação se torna clara quando a gerência decide comprometer recursos para atingir objetivos em relação ao domínio definido.

O problema de engenharia de acordo com Bott, Silva e Sasaaki (2006) precisa que a gerência selecione uma tecnologia apropriada para produzir e distribuir produtos ou serviços escolhidos e formar novas informações, comunicações e controles para garantir o funcionamento adequado da tecnologia, diferente do problema administrativo que tem o objetivo de racionalizar e estabilizar as atividades que resolveram com sucesso os problemas enfrentados pela organização.

Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) propuseram uma nova escala de itens no ciclo adaptativo de Miles e Snow (1978), a fim de identificar com maior precisão os padrões de decisão facilitando a identificação da tipologia estratégica utilizada. Para tanto, separaram em cada problemas/soluções dimensões de competências distintas e desempenho relativo evidenciando assim as características das ações de cada organização dentro do ciclo adaptativo.

Avaliando o contexto das dimensões do problema de engenharia, Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) identificam a preocupação tecnológica estrutural, com foco nos processos e no atendimento ao cliente. As soluções adotadas pelo gestor nessas dimensões são evidentes nas metas estipuladas, nas competências e habilidades do quadro de colaboradores e na proteção que o gestor projetou se defendendo dos concorrentes.

Por fim, nas dimensões do problema administrativo, Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) entendem que existe um controle, evidenciando o foco e a visão do gestor no ambiente interno, isto é, como ocorre seu planejamento, qual a estrutura organizacional que esse adota, e como avalia seus fracassos e conquistas, as soluções desses problemas são realizadas pelo gestor mediante a preparação, atenção e concentração de energia do gestor no quesito interno da organização, a preparação que esse gestor realiza para o futuro, a adaptação da estrutura e autoridade e por fim, avaliação de desempenho.

Cada comportamento estratégico propõe soluções aos problemas de formas distintas, Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) identificaram que essas estratégias podem ser

identificadas em dimensões dentro dos problemas empreendedores, de engenharia e administrativo, definindo o comportamento estratégico. O Quadro 1 demostra um comparativodas soluções estratégicas por dimensões em cada comportamento estratégico.

Quadro 1 – Solução de problemas por ciclo adaptativo, dimensão e comportamento estratégico

		Tipos Estratégicos			
Ciclo Adap tativo	**Dimensões**	**Defensiva**	**Prospectora**	**Analítica**	**Reativa**
Problema Empreendedor e soluções	Domínio de produtos e mercados	Estreito e cuidadosamente focado	Amplo e em expansão contínua	Segmentado e cuidadosamente ajustado	Irregular e transitória
	Postura de Sucesso	Proeminente em seu mercado	Ativa iniciação de mudança	Seguidores cuidadosos de mudanças	Investidas oportunistas e postura de adaptação
	Monitoramento ambiental	Baseado no domínio e forte monitoramento organizacional	Orientado para o mercado e ambiente/busca agressiva	Orientado para a concorrência e completo	Esporádico e dominado por tópicos específicos
	Crescimento	Penetração cuidadosa e avanços de produtividade	Desenvolvimento de produtos e mercados e diversificação	Penetração assertiva e cuidadoso desenvolvimento de produtos e mercados	Mudanças apressadas
Problema de engenharia e soluções	Objetivo tecnológico	Eficiência de custos	Flexibilidade e inovação	Sinergia tecnológica	Desenvolvimento e conclusão de projetos
	Amplitude tecnológica	Tecnologia única, focal e expertise básica	Tecnologias múltiplas/ avançando na fronteira	Tecnologias inter-relacionadas na fronteira	Aplicações tecnológicas mutáveis/fluidez
	Anteparos tecnológicos	Programas de manutenção e padronização	Habilidades de pessoal técnico/diversidade	Incrementalismo e sinergia	Habilidade de experimentar e improvisar soluções
Problema administrativo e soluções	Coalização dominante	Finanças e produção	Marketing e P&D	Pessoal e planejamento	Solucionadores de problemas
	Planejamento	De dentro para fora/dominado por controle	Busca de problemas e oportunidades/ perspectiva de programas ou campanha	Abrangente com mudanças incrementais	Orientado por crises e desarticulado
	Estrutura	Funcional/ autoridade de linha	Por produtos e/ou mercados	Dominada por assessores/ orientada por matriz	Autoridade formal rígida/desenho operacional solto
	Controle	Centralizado, formal e ancorado em aspectos financeiros	Desempenho no mercado/ volume de vendas	Métodos múltiplos/ cálculos de riscos/ contribuição de vendas	Evitar problemas/ resolver problemas remanescentes

Fonte: Adaptado Conant, Mokwa & Varadarajan (1990).

O Modelo desenvolvido por Miles e Snow (1978) pode ser utilizado nas

organizações como um modelo de estratégia geral aplicada a qualquer modalidade de negócios, independente do porte da empresa ou instituição e o entendimento das estratégias defensiva, prospectora, analítica e reativa serve para definir a postura estratégica da organização ou ainda, reavaliar estratégias já adotadas. O pensamento estratégico evoluiu para além da busca por vantagem competitiva como postulado por Michel Porter, sendo incluída também nessa evolução a questão da geração de valor baseada nos recursos da organização proporcionando a sustentabilidade (ABDALA, 2019).

2.2 Participação orçamentária

O orçamento empresarial pode ser utilizado para diferentes finalidades na organização e tem sido uma importante ferramenta de controle gerencial (Degenhart, Lunardi & Zonatto, 2019). A utilização de orçamentos está atrelada a estratégias e ao desempenho da organização como um todo, Frezatti (2006), afirma que o orçamento empresarial é um plano financeiro utilizado pela empresa para programar sua estratégia em determinado exercício e vai muito além das estimativas de resultado, é solidificado no comprometimento dos gestores em manteras metas e os limites estipulados.

Merchant (2007) complementa que o orçamento é uma parte integral do planejamento de curto prazo e do sistema de controle de uma organização. Por fim, Santos, Marcello e Lavarda (2014) indica que o orçamento passou a ser considerado essencial para as organizações, auxiliando na necessidade de manter equilíbrio entre as estimativas financeiras e os resultados alcançados.

Prezar pelo atendimento das metas estipuladas no orçamento ou ainda a busca por informações retidas nas linhas operacionais, faz com que a gerência superior estimule a participação orçamentária, autorizando a média gerência a participar na definição do orçamento (Kim, 1992). Em outras palavras a participação orçamentária ocorre quando se envolve subordinados na negociação e na definição das metas, não sendo um orçamento imposto pela alta administração. Young (1985) relata que a participação é o processo onde os gestores em conjunto com os seus superiores definem as metas do orçamento a ser atingidas. Shields e Shields (1998) compartilham da ideia e entendem que a participação orçamentária ocorre quando os gestores participam e influenciam diretamente na definição do seu orçamento.

Pereira, Lyrio e Schnorrenberger (2015) enfatizam que a assembleia de núcleo é considerada o ponto alto do modelo de gestão democrática e participativa do sistema, as informações que por hora foram discutidas, tratadas e decididas são de responsabilidade dos

coordenadores de núcleo, que são os representantes dos associados nas Assembleias Gerais da cooperativa de crédito, participando continuamente de debates sobre diversos assuntos da cooperativa e tendo contato direto com o Conselho de Administração.

A segunda modalidade de participação possui uma condição mais interna e organizacional, os gestores das cooperativas singulares participam ativamente do orçamento com as cooperativas centrais levando as particularidades de sua agência e gestão. Pereira, Lyrio e Schnorrenberger (2015) identificaram que os gestores apreciam o processo participativo do orçamento, negociado e transparente para conduzir suas cooperativas, logo enquanto a primeira modalidade de participação relata a visão de dono, a segunda participa do orçamento com um olhar mais tecnicista, com ênfase na gestão.

Partindo da ideia de Milani, (1975) e Kyj & Parker (2008) de que o processo orçamentário é uma das atividades administrativas que evidencia certos tipos de reações humanas, o comportamento estratégico dos gestores é uma das vertentes que podem ser estudadas, pois se pressupõe que cada comportamento, dada suas características, proporcione uma influência distinta na participação orçamentaria. Sendo assim se tem a tem a primeira hipótese deste estudo: H1 – A média de todos os grupos de comportamento estratégico são iguais em relação a participação orçamentária.

2.3 Assimetria informacional

A informação possui um grande impacto nos processos organizacionais, seja qual for a localidade, porte ou atividade da organização, a informação é relevante, sendo um dos fatores determinantes para as tomadas de decisões gerenciais por parte de acionistas, diretores, conselhos e gestores. Pinto Júnior e Pires (2000) enfatizam que as informações que a organização tem sobre si e seus concorrentes são essenciais para tomada de decisão, portanto as informações possuem papel prioritário. O mercado de capitais é caracterizado pelo uso intenso de informação e conhecimento, e as empresas se beneficiam da própria assimetria informacional (Akerlof, 1970).

Em um cenário empresarial perfeito as informações no aspecto interno são tidas como completas e acessíveis, ocorrendo do gestor a alta gerência e vice-versa, no entanto, as organizações são imperfeitas e são feitas de pessoas carregadas dos mais variados sentimentos e objetivos, com isso surge a informação incompleta, ou seja, nem todos os estados são conhecidos pelas ambas as partes, sendo assim, certas consequências não são consideradas produzindo um conflito informacional (Hendriksen & Van Breda, 1999).

As organizações na operacionalização de suas atividades geram diversas relações entre o gestor e o acionista, essa relação é regida por meio de contratos e explicada pela teoria da agência. Jensen e Meckling (1976) entendem que a motivação para que conflito de agência ocorra é o fato de que o agente (gestores) e principal (acionistas ou alta gerência) possuem objetivos diferentes e conflitantes entre si, devido as suas ocupações diferenciadas, e que a decisão do agente pode ser influenciada pelos seus interesses pessoais.

Nas cooperativas de crédito existe uma complexidade nesse tipo de relação de agência, os cooperados são proprietários da cooperativa, assumindo o papel de principais e autorizam gestores, os "agentes" a tomar decisões por eles, no entanto esses agentes são também fornecedores de produtos ou trabalho na cooperativa, e os associados são clientes adquirindo insumos e serviços da mesma, o cooperado quer participar das atividades e quer saber dos resultados da cooperativa, isso acarreta em um alto preço, o custo de agência nessas situações é para mitigar a assimetria informacional (Carneiro & Cherobim, 2011).

Baiman (1990), Dunk (1993) e Chow, Cooper e Waller (1998) entendem que possuindo informações privilegiadas, o gerente médio busca benefícios pessoais ou para o seu departamento no momento da elaboração do orçamento (criação de folga orçamentária), e que a maneira da gerência superior ter acesso à essas informações seria no sentido de incentivar à média gerência a compartilhar do processo de definição do orçamento, diminuindo, assim, a assimetria informacional. Shields e Young (1993), Shields e Shields (1998) e Fisher, Frederickson e Peffer (2002), destacam que quanto maior a assimetria, é mais provável que as empresas promovam a participação do orçamento para que se tenha acesso às informações privadas dos seus subordinados.

A hipótese de que a participação orçamentária poderia minimizar a assimetria de informação foi refutada em estudos como o Shields e Young (1993), Shields e Shields (1998), Kyj e Parker (2008), Lavarda e Almeida (2013), no entanto em estudos mais recentes a relação entre as variáveis é suportada como em Zonatto e Lavarda (2013), Buzzi et.al. (2014), Lavarda e Fank (2014), Zonatto, Weber e Nascimento (2019), logo ainda não se tem resultados conclusivos sobre essa relação. Existindo essa incongruência dos resultados no formato teórico se estabeleceu a segunda hipótese observando-a ao comportamento estratégico do gestor. Sendo assim, lança-se luz a segunda hipótese do estudo: H2 – A média de todos os grupos de comportamento estratégico são iguais em relação à assimetria informacional.

2.4 Folga orçamentária

Na organização o orçamento representa um importante instrumento de gestão, que

fornece parâmetros para uma previsão do fluxo de caixa futuro e auxilia o gestor em uma tomada de decisão mais assertiva. Onsi (1973) destaca que existem dois motivos que podem gerar falhas nesse sistema orçamentário, o primeiro é pela possibilidade de erros dos dados apurados e o segundo é a criação de folga orçamentária pelos gestores.

A folga orçamentária nada mais é que a diferença entre o valor que foi orçado pelo gestorna elaboração do orçamento e o valor que de fato foi necessário para realização das suas atividades. Tal diferença, ocasionada por uma superestimação dos gastos que foram previstos, gerando excesso de recursos que poderiam ser disponibilizados e mais bem aproveitado em outras áreas (Schiff & Lewin, 1970).

Young (1985) conceitua folga orçamentária como sendo o montante dos recursos adicionais que os gestores incluem propositalmente no orçamento ou o montante em que subestimam a capacidade produtiva. Em outras palavras, Merchant (1985) conceitua folga orçamentária como sendo o excesso do valor orçado em uma área, mais do que o necessário. Já Dunk (1993) conceitua folga orçamentária como o incremento de valores no orçamento para torná-lo mais fácil de alcançar.

Beuren e Verhagem (2015) enfatizam que independentemente da estrutura da organização, seja ela centralizada ou descentralizada pode ocorrer a criação de folga orçamentária. Isso ocorre porque esse fenômeno está intimamente relacionado a questões comportamentais do gestor, seja perfil de tomada de decisão, perfil ético, perfil estratégico, visão de mundo entre outros.

Atkinson, Banker, Kaplan e Young (2011) salientam que quando o gestor é convidado a participar da elaboração do orçamento, isso reflete a ele responsabilidades, seja em cumprimento da meta aceita/imposta, ou da necessidade de obter um bom desempenho. Em virtude disso, podem surgir questões comportamentais visando o benefício próprio. Zenker (2010) partilha da mesma ideia relatando que não são somente fatores econômicos envolvidos na criação da folga orçamentária, mas há também aspectos comportamentais envolvidos na sua constituição, o que reafirma a importância desse estudo que busca compreender a influência entre participação orçamentária e folga orçamentária pelo comportamento estratégico do gestor.

Estudos anteriores já avaliaram a relação entre a participação no orçamento e a criação de folga orçamentária, chegando a resultados diversos entre si, Schiff e Lewin (1970); Young (1985); Lukka (1988); Dunk (1993) entendem que a participação no orçamento oferece um ambiente propício para a criação de folga. Já Onsi (1973); Merchant (1985); Govindarajan (1986); Chow, Cooper e Waller (1988); Fisher, Frederickson e Peffer (2002), constataram que

a participação no processo orçamentário diminui a folga, e por fim, estudos recentes como o de Buzzi et.al. (2014), Lavarda e Fank (2014) chegaram a resultados inconclusivos. A terceira hipótese do estudo trabalha com identificação da folga orçamentária ao comportamento estratégico: - H3 – A média de todos os grupos de comportamento estratégico são iguais em relação à folga orçamentária.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa pesquisa se classifica quanto aos objetivos como descritiva, onde se propôs a identificar se existem diferenças significativas de ações dos gestores identificados por seus comportamentos estratégicos no que tange participação orçamentária, assimetria informacional e folga orçamentária. Quanto aos procedimentos é levantamento ou survey. O questionário de pesquisa foi composto com perguntas que possibilitaram a identificação do comportamento estratégico dosgestores de cooperativas de crédito.

A identificação do comportamento estratégico ocorreu pelas alternativas escolhidas pelogestor para cada questão, ao total somaram-se onze questões com quatro alternativas cada queprevim soluções de problemas do ciclo adaptativo, sendo assim, cada escolha remetia a um comportamento estratégico específico, nas variáveis de cunho orçamentário, foram utilizadas afirmações em escala likert de 1 a 5 onde para o valor mais baixo significava, discordo totalmente e para o valor mais alto, concordo totalmente, obtendo assim dados passíveis de análise.

Por fim, quanto à abordagem do problema a pesquisa se enquadra de natureza quantitativa, Richardson (1989) relata que esse tipo de pesquisa se caracteriza pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento desses dados por meio de técnicas estatísticas.

Este estudo se utilizou de análises estatísticas como a Análise Multivariada da Variância (MANOVA), com o intuito de identificar possíveis diferenças de médias significativas entre os comportamentos estratégicos identificados e as variáveis participação orçamentária, assimetria informacional e folga orçamentária. A ferramenta estatística MANOVA possibilitou responderas hipóteses levantadas e identificar onde as diferenças de médias ocorriam.

Para desenvolvimento desse estudo optou-se por uma amostra de sessenta e uma (61) cooperativas de crédito singulares do estado do Paraná devidamente registradas no Sistema Ocepar (Organização das Cooperativas do Paraná), a escolha pelas cooperativas de crédito possibilitouuma melhor compreensão orçamentária dessas instituições, tendo em vista que as

mesmas fazem parte do sistema financeiro nacional e acabam se utilizando de ferramentas orçamentárias não pensadas para sua forma estrutural, mas para organizações de capital aberto.

Segundo Daft e Weick (1984), os gerentes, assumem papel decisivo de como as informações convergem e são interpretadas pelas organizações, logo a escolha foi em realizar a pesquisa com gerentes de unidades de negócio que possuíssem poder de gestão. Bowditch e Buono (1992) conceituam gerente como “um indivíduo numa organização, provido de poder legítimo (autoridade) para dirigir as atividades relacionadas ao trabalho de, no mínimo, um subordinado”.

O instrumento se constituiu de um questionário composto de cinco blocos e trinta e três (33) questões no seu total, disponibilizadas de forma eletrônica por meio do google forms entre as datas de 28/05/2020 até 10/07/2020. Por ser de forma eletrônica, as questões foram fragmentadas por seções a fim de ficar menos cansativo e o respondente não perder o interesse em responder, sendo assim o questionário só finalizava ao enviar a última seção, não tendo questionários incompletos.

Os dados foram coletados de fontes primarias, sendo o respondente os gestores da cooperativa de crédito, para tanto foi identificado por meio do site do Sistema Ocepar (Organização das Cooperativas do Paraná), as sessenta e uma cooperativas de crédito singulares do estado do Paraná, procedendo assim ao contato via e-mail corporativo e/ou ligações telefônicas, foram realizadas quatro abordagens solicitando aos gestores que respondessem o material em tempo hábil.

O primeiro bloco foi composto pela explicação da pesquisa e os aceites referente a utilização e sigilo. O segundo bloco foi composto por onze (11) questões de múltipla escolha para definição do comportamento estratégico do gestor. Usou-se para tal fim a adaptação do questionário desenvolvido por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), alguns estudos no Brasil como (Almeida, Antonialli & Gomes (2011); Gardelin, Rosetto & Verdinelli (2013); Lang et.al.(2014); Martins & Flores (2014) e Behling & Lenzi (2019) se utilizaram do mesmo instrumentobase.

O terceiro, quarto e quinto bloco de questões se estruturam em escala likert de 1 a 5 pontos, com seis questões adaptadas do trabalho de Milani (1975) para identificação da participação orçamentária, utilizado também por outras seis questões de Dunk (1993) para avaliação da assimetria informacional, utilizadas também parcialmente ou em sua totalidade nos estudos de Zonatto e Lavarda (2013); Lavarda e Almeida (2013); Buzzi et.al. (2014);

Lavarda e Fank (2014); Faria (2017); Zonatto, Weber e Nascimento (2019).

O quinto bloco evidenciou outras seis questões adaptadas do trabalho de Onsi (1973) para avaliação da folga orçamentária, utilizadas também em estudos como Beuren e Wienhage (2013) e Beuren e Verhagem (2015); o sexto bloco foi composto por quatro (4) questões objetivas, a fim de identificar as qualificações do gestor na cooperativa de crédito.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Identificação do comportamento estratégico dos respondentes

A amostra da pesquisa é composta por sessenta e um (61) respondentes, sendo desses, trinta e cinco (35) do sexo masculino e vinte e seis (26) do sexo feminino. Referente ao grau de instrução, 27,87% possuem apenas a graduação enquanto 68,85% apresentam pós graduações latu senso, e 3,28% ostentam o título de mestre.

Quanto a faixa etária são seis (6) respondentes entre 19 e 25 anos, vinte e cinco (25) entre 26 e 35 anos, dezenove (19) entre 36 e 45 anos, oito (8) entre 46 e 55 anos e por fim três respondentes com mais de 55 anos. O tempo de exercício na função apresentou um total de 4,92% dos respondentes com menos de um ano, 36,07% entre um e três anos na função, 13,11% entre quatro e seis anos, 22,95% entre sete e dez anos e o mesmo 22,95% para os respondentes com mais de dez anos de desempenho na função.

Ao total o instrumento avaliava o ciclo adaptativo por completo, as quatro primeiras questões estavam relacionadas aos problemas e soluções empreendedoras, as questões cinco, seis e sete se relacionavam com os problemas e soluções de engenharia e as quatro últimas questões com os problemas e soluções administrativos. Cada questão representava uma dimensão estratégica e tinha quatro escolhas distintas, compreendendo cada tipo de comportamento estratégico.

A definição do comportamento estratégico do gestor ocorreu caso a caso dado pelo acúmulo de escolhas nas questões, ou seja, quanto maior a quantidade de escolhas estratégicas relacionadas a determinado comportamento esse se definia como o comportamento adotado.

Caso existisse empate no número de respostas, o critério estabelecido foi que, se ocorresse entre o comportamento estratégico defensivo, prospector e/ ou analista, o resultado classificar-se-á como analista, enquanto se o empate envolver o comportamento reativo, o gestor seria considerado como reativo. O mesmo critério fora utilizado em estudos de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990); Gimenez (1999); Almeida et.al (2011); Gardelin et. al. (2013); Lang et.al. (2014); Martins & Flores (2014) e Behling & Lenzi (2019). Sendo necessário

visualizar a frequência do comportamento estratégico dos gestores respondentes dessa pesquisa, elaborou-se a Tabela 1, em que se demonstra a frequência de cada comportamento identificado.

Tabela 1 – Frequência do Comportamento Estratégico

Comportamento Estratégico	Frequência	Frequência Relativa
Defensor	07	11,48%
Prospector	12	19,67%
Analisador	35	57,37%
Reativo	07	11,48%
Total	61	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A leitura dos dados da Tabela 1 indica que o comportamento estratégico dominante da amostra é o de analisador, seguido pelo prospector, e defensor e reativo empatados. Resultados semelhantes foram encontrados por Almeida et.al (2011) apresentando uma frequência maior de analisadores em uma amostra de setenta e cinco mulheres empreendedoras e Martins e Flores (2014) apontam uma maior incidência de gestores hoteleiros que adotam o comportamento analítico.

O perfil de gestão do indivíduo identificado como analisador, de acordo com Behling e Lenzi (2019), é pautada em características de dois comportamentos, tanto do perfil defensor, buscando manter um domínio de mercado em determinados produtos de seu mix, quanto do prospector, buscando produtos ou serviços inovadores dentro de mercados poucos explorados.

Os autores ainda enfatizam que no comportamento analisador é comum que novos produtos sejam melhorados e agregados ao mix, isso, posterior aceitação do mercado dos produtos ou serviços entregues pela concorrência. Alinhando assim com os resultados encontrados, dado que o gestor da cooperativa de crédito oferece produtos e serviços semelhantes a instituições financeiras de iniciativa privada ou pública.

4.2 Pressupostos dos processos estatísticos

Como ocorre em todas as técnicas multivariadas, a Análise Multivariada da Variância (MANOVA) é baseada em uma série de pressupostos. De acordo com Hair et.al. (2009), esses pressupostos se relacionam aos processos estatísticos que estão envolvidos nos procedimentos de estimação e classificação sendo assim, essas questões afetam a interpretação dos resultados.

Corrar, Paulo e Filho (2014) descrevem os pressupostos na MANOVA como sendo: Independência; Normalidade multivariada dos dados; Ausência de outliers multivariados;

Ausência de multicolineariedade; Linearidade entre os pares de observação; Homogeneidade das matrizes de variâncias – covariâncias. O não atendimento de qualquer um desses pressupostos de acordo com Hair et.al. (2009) não invalida totalmente a utilização do método estatístico, no entanto propõe redução da robustez dos testes.

A premissa da Independência foi atendida em sua integralidade, avaliando os sessenta e um casos individualmente, não foi identificado respostas "gêmeas", seja para identificação dos grupos, seja na escala likert das variáveis orçamentárias.

A normalidade multivariada foi atendida parcialmente por meio do teste de Kolmogorov-Smirnov, na variável participação orçamentária foi constatado uma violação da suposição de normalidade nos comportamentos Analisador e Reativo, apresentando significância de 0,044 e 0,007 respectivamente, outra variável que apresentou a violação da suposição de normalidade foi a folga orçamentária no comportamento Defensor apresentando significância em p-valor de 0,003. Embora seja constatada as violações, o atendimento parcial a esse pressuposto resulta de acordo com Hair et.al. (2009) na utilização de uma Análise Multivariada de Variâncias (MANOVA) mais robusta. A ausência de outliers multivariados é atendido por meio do software estatístico pela distância de Mahalanobis. A Tabela 2 evidencia os resultados encontrados.

Tabela 2 - Distância de Mahalanobis

Estatística	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Distância de Mahalanobis	0,046	11,194	2,951	2,475

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

O valor crítico calculado pela distância de Mahalanobis apresentado na Tabela 2 foi de 16,27, dada as três variáveis orçamentárias, sendo assim, o pressuposto de ausência de outliers foi atendido tendo o valor crítico de 11,194 sendo esse valor de acordo com Oliveira, Santos e Munita (2006) dentro dos padrões. Hair et.al. (2009) enfatizam que a multicolineariedade proporciona variância entre variáveis de forma compartilhada, o que proporciona a diminuição da capacidade de prever a medida dependente, bem como averiguar os papéis relativos de cada variável independente. Ainda segundo os autores, uma referência de corte é um valor de tolerância de 0,10, o que corresponde uma correlação múltipla de 0,95. O desenvolvimento desse teste no software estatístico, ocorre por meio da Correlação bi variável de Pearson conforme apresentado na Tabela 3.

Tabela 3 - Correlação bi variável por Pearson

Correlação de Pearson	Participação Orçamentária	Assimetria Informacional	Folga Orçamentária
Participação Orçamentária	1,000		
Assimetria Informacional	0,260	1,000	
Folga Orçamentária	0,242	0,144	1,000

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Pode-se observar que os dados apresentados na Tabla 3 estão dentro dos padrões estabelecidos, apresentando correlação abaixo da relação crítica de 0,900, logo, pode-se afirmar que não existe multicolineariedade nos dados. Sendo assim, esse pressuposto para utilização do métodos estatístico MANOVA foi atendido. Não há total linearidade dos casos nas variáveis independentes, no entanto de acordo com Corrar et. al. (2014) a não observação desse pressuposto é menos grave que os demais, podendo aumentar o erro do tipo I, ou seja, rejeita-se a linearidade dos dados quando na verdadedeveria ser aceita, no entanto situação que pode ser sanada caso apresente resultados satisfatórios em teste mais robusto.

O teste demostrado na Tabela 4, ou seja, as matrizes de covariâncias observadas das variáveis dependentes são iguais entre os grupos resultando em um p-valor de 0,485, atendendo assim conforme evidenciado por Corrar, Paulo e Filho (2014) o último pressuposto para desenvolvimento dos testes estatísticos.

4.3 Análise multivariada da variância (MANOVA)

Avaliado os pressupostos estatísticos se desenvolveu a análise multivariada da variância (MANOVA), esse teste é considerado por Hair et.al. (2009) uma extensão multivariada das técnicas univariadas para avaliar as diferenças entre médias de grupos. Logo é possível identificar diferenças entre os grupos de comportamento estratégicos avaliados em conjunto com as três variáveis orçamentárias e não uma única variável como no teste ANOVA. Os resultados da aplicação desse teste propõem que "a variável estatística combina de maneira ótima as múltiplas medidas dependentes em um único valor que maximiza as diferenças ao longo dos grupos" (Hair et.al., 2009 P.276).

Em decorrência da violação de alguns pressupostos e pequeno tamanho amostral de dois grupos de comportamento estratégico, Pontes (2005) relata que se faz necessário o atendimentode uma análise mais robusta dos dados, nesse caso o Traço de Pillai – Bartlett. Em comparação com teste de Lambda Wilks, teste mais comumente para MANOVA, Pontes (2005) enfatiza que ao Testar Wilks, esse apresentou configurações que resultam em valores menores ou iguais ao da estatística, enquanto isso não ocorre com o teste utilizando o Traço de Pillai o que o torna mais consistente em pequenas amostras. A Tabela 4 evidencia os resultados encontrados na aplicação do teste na amostra da pesquisa.

Tabela 4 - Traço de Pillai

Teste	Valor	Z	Graus de Liberdade	Erro df	Sig. (p-valor)
Traço de Pillai	0,507	3,863	9	171	0,000

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Obtendo significância (p < 0,05) no Traço de Pillai é possível afirmar conforme apresentado na Tabela 5 que existe diferença entre as médias nos grupos de comportamento estratégico considerando simultaneamente as variáveis orçamentárias.Dado o resultado de que existe diferenças significativas de média, Hair et.al. (2009) enfatiza a necessidade de uma análise da variável estatística dependente, para assim avaliar quais das variáveis dependentes contribuem para as diferenças significativas encontradas no Traço de Pillai, sendo assim, utilizou-se a análise das ANOVAS univariadas. Os resultados sãoapresentados na Tabela 5.

Tabela 5 – Teste de Efeitos entre assuntos

Origem	Variável Dependente	Soma dos Quadrados	Quadrado Médio	Z	Sig. (p-valor)
Comportamento Estratégico	Participação Orçamentária	306,366	102,122	4,738	0,005
	Assimetria Informacional	162,324	54,108	5,687	0,002
	Folga Orçamentária	46,501	15,500	1,125	0,347

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Nota-se que os resultados apresentados na Tabela 5 apontam as variáveis dependentes, Participação Orçamentária (p-valor = 0,005) e Assimetria Informacional (p-valor = 0,002) com diferenças de médias significativas nos Comportamentos Estratégicos, enquanto a variável Folga Orçamentária (p-valor 0,347) não possui diferenças de médias entre os comportamentos estratégicos.

Partindo dos atendimentos dos processos estatísticos para realização da MANOVA elencados por Corrar, Paulo e Filho (2014), os resultados robustos encontrados no Traço de Pillai e ainda a análise pela ANOVA univariada as hipóteses levantadas nesse estudo podem ser respondidas. O Quadro 2 apresenta a análise.

Quadro 2 – Relações esperadas no constructo da pesquisa.

Hipóteses do Estudo	Resultado
H1 – A média de todos os grupos de comportamento estratégico são iguais em relação à Participação orçamentária	Rejeita
H2 – A média de todos os grupos de comportamento estratégico são iguais em relação à assimetria informacional	Rejeita
H3 – A média de todos os grupos de comportamento estratégico são iguais em relação à folga orçamentária.	Aceita

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Conforme apresentado na Tabela 6 sendo rejeitada a hipótese H1 se aceita a

hipótese alternativa, evidenciando que há diferença significativa de média nos grupos de comportamento estratégico na Participação Orçamentária. Sendo assim, há diferenças no que tange a Participação Orçamentária entre os comportamentos Defensor, Prospector, Analítico e Reativo. A hipótese H2 também foi rejeitada no modelo estatístico aceitando assim a hipótese alternativa de que existe diferença de média nos grupos de comportamento estratégico na Assimetria Informacional. Logo, pode-se afirmar que existem diferenças na Assimetria Informacional entre os comportamentos estratégicos. Quanto à aceitação da hipótese H3, o modelo estatístico enfatiza que independente do comportamento estratégico adotado pelo gestor, não há diferença significativa nas médias, logo embora possa haver alguma variação na tomada de decisão essa não impacta tanto a gerar resultados diferentes.

4.4 Post Hoc da análise multivariada da variância (MANOVA)

Sendo aceita duas das três hipóteses levantadas no estudo, buscou-se então, evidenciar as diferenças significativas encontradas pelo Traço de Pillai. Optou-se por verificar o Post Hoc da MANOVA, sendo possível a comparação de cada comportamento estratégico e a sua influência as variáveis orçamentárias, resultados estes apresentados Tabela 6.

Tabela 6 - Teste de Post Hoc da MANOVA

Variável Dependente	Comportamento Estratégico (I)	Comportamento Estratégico (J)	Diferença Média (I – J)	Erro Padrão	Sig (p-valor)
Participação Orçamentária	Defensor	Prospector	- 7,8212,2081		**0,004***
		Analítico	- 5,8291,9223		**0,019***
		Reativo	- 7,5712,4817		**0,018***
	Prospector	Defensor	7,8212,2081		**0,004***
		Analítico	1,9931,5531		0,577
		Reativo	0,2502,2081		0,999
	Analítico	Defensor	5,8291,9223		**0,019***
		Prospector	-1,9931,5531		0,577
		Reativo	-1,7431,9223		0,801
	Reativo	Defensor	7,5712,4817		**0,018***
		Prospector	-0,2502,2081		0,999
		Analítico	1,7431,9223		0,801
Assimetria Informacional	Defensor	Prospector	0,3211,4671		0,996
		Analítico	3,2571,2772		0,063
		Reativo	-0,5711,6488		0,986
	Prospector	Defensor	-0,3211,4671		0,996
		Analítico	2,9361,0319		**0,030***
		Reativo	-0,8931,4671		0,929
	Analítico	Defensor	-3,2571,2772		0,063
		Prospector	-2,9361,0319		**0,030***
		Reativo	-3,8291,2772		**0,020***
	Reativo	Defensor	0,5711,6488		0,986
		Prospector	0,8931,4671		0,929
		Analítico	3,8291,2772		**0,020***
Fo lg a O		Prospector	-2,9641,7656		0,344

Defensor	Analítico	-2,3431,5371	0,430
	Reativo	-1,2861,9844	0,916
Prospector	Defensor	2,9641,7656	0,344
	Analítico	0,6211,2419	0,959
	Reativo	1,6791,7656	0,778
Analítico	Defensor	2,3431,5371	0,430
	Prospector	-0,6211,2419	0,959
	Reativo	1,0571,5371	0,901
Reativo	Defensor	1,2861,9844	0,916
	Prospector	-1,6791,7656	0,778
	Analítico	-1,0571,5371	0,901

* A diferença da média é significativa no nível 0,05
Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A ótica utilizada nas questões executadas é quanto a participação do gestor no orçamento levando em consideração a assimetria informacional e a folga orçamentária. Os resultados apresentados na Tabela 8 denotam diferença significativa na variável participação orçamentária entre o comportamento estratégico defensor e os demais comportamentos. Resultando em uma diferença de média negativa a (p-valor de 0,004) para com o comportamento Prospector, (p-valor 0,019) para com o comportamento estratégico Analítico e (p-valor 0,018) para com o comportamento estratégico Reativo, ou seja, em comparação, o comportamento estratégico Defensor tem uma participação orçamentária significativamente menor que o comportamento estratégico Prospector, Analítico e Reativo.

As características comportamentais identificadas por Miles e Snow (1978) e evidenciadas por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) denotam que o comportamento estratégico Defensor, mantém o domínio de produtos e mercados estreito e cuidadosamente focado, sua estratégia de mercado é a fim de manter-se na liderança convicta, para tanto busca eficiência em custos e mantêm forte monitoramento organizacional.

Corroborando, Beckhauser, Costa & Domingues (2019) evidenciam ainda que o comportamento defensor promove ações estratégicas focadas no mercado, na fatia que esse atende e na qualidade que oferece, o defensor detém o controle e a tomada de decisão de forma centralizada, o que coaduna na pouca participação orçamentária em comparação aos demais comportamentos.

Analisando a variável Assimetria Informacional os resultados denotam diferenças significativas entre o comportamento Analítico e os comportamentos Prospector e Reativo. Obtendo uma diferença de média negativa em (p-valor 0,030) em relação ao comportamento Prospector e (p-valor = 0,020) em relação ao comportamento Reativo, visualiza-se então uma assimetria informacional menor no que tange o gestor Analítico.

Isso se deve pelo perfil estratégico do gestor Analítico, de acordo com Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) o analista busca incrementalismo e sinergia no que tange

anteparos tecnológicos, possui extremo cuidado as mudanças de mercado e busca manter a estrutura da organização orientada por matriz, a informação concreta e real é inerente a esse comportamento.

Behling e Lenzi (2019) enfatizam que o comportamento estratégico busca a informação em todos os aspectos da organização, prezando pela transparência e utilização de todas as vertentes possíveis, buscando assim uma acuidade assertiva no crescimento de mercado e novos produtos, busca um planejamento junto a equipe buscando manter sinergia entre os envolvidos. Sendo assim, os resultados coadunam na menor assimetria informacional do gestor do comportamento estratégico analista em comparação aos demais comportamentos, embora esse não apresente uma diferença significativa ao comportamento Defensor, o mesmo apresentou um (p-valor= 0,063) resultado esse próximo a linha de corte de significância, tendo também uma diferença de média negativa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados encontrados nessa pesquisa apontam que os comportamentos estratégicos reagem de formas diferentes quando expostos a situações de participação orçamentária, assimetria informacional e folga orçamentária, cabe ressaltar que esses resultados foram encontrados levando em consideração a avaliação das três variáveis em conjunto, ou seja, quando expostos a determinado orçamento o indivíduo não é avaliado de forma isolada no ponto em que a variável orçamentaria começa e finaliza, mas sim em conjunto, partindo do pressuposto que o indivíduo está exposto a elas constantemente.

No caso, os resultados sugerem que o comportamento estratégico defensor tem participação orçamentária menos efetiva que os demais comportamentos, a justificativa para determinado resultado pode ser evidenciada na literatura, onde essa retrata o comportamento defensor como um comportamento que visa assertividade isolada, centralizada, obedecendo a uma hierarquia, em suma, procura fazer muito bem sua função sendo cuidadosamente focado, sempre buscando padronizações.

Foram encontradas diferenças significativas também na variável assimetria informacional. Os resultados sugerem que comportamento analítico quando comparados aos comportamentos prospector e reativo proporciona uma assimetria informacional menos efetiva, a literatura retrata como característica do comportamento analítico a busca por maior interação e comunicação, seu monitoramento ambiental é orientado para a concorrência buscando se utilizar tecnologias inter-relacionadas e mantendo uma estrutura orientada por matriz, ou seja,

é um comportamento que busca fazer a informação circular e chegar a quem precisa desta para exercer sua função.

Não foram encontradas diferenças significativas entre os comportamentos na variável folga orçamentária, tal resultado pode ser explicado por não haver na literatura uma diferença nas características dos comportamentos que possam evidenciar ações diferentes quando expostos a folga orçamentária. Ações indiretas de alguns comportamentos como o do prospector com sua busca constante de inovação ou ainda a eficiência em custos do comportamento estratégico defensor poderia explicar, de novo, de forma indireta, quaisquer variações significativas.

A sugestão para estudos futuros é que se busque a aplicação em empresas de capital aberto, essas por sua vez se utilizam de ferramentas orçamentárias e podem corroborar ou ainda divergir dos resultados aqui encontrados, a utilização de outras variáveis como estilo de liderança ou ainda outras vertentes estratégicas podem gerar resultados satisfatórios se avaliadas em cooperativas de crédito.

Por fim os resultados encontrados dizem respeito à amostra e a delimitação desse estudo, impossibilita a generalização de resultados, mas fornece subsídios para tomadas de decisão as diretorias das cooperativas de crédito, principalmente ao que se diz respeito a ações estratégicas. O conhecimento de como reage os gestores de cada comportamento estratégico no orçamento empresarial pode facilitar a alocação deste em áreas de maior ou menor autonomia, orçamento ou nicho de mercado, possibilitando maior assertividade aos objetivos propostos.

REFERÊNCIAS

ABDALA, M. M. Administração Estratégica: da teoria à prática no Brasil. São Paulo: Atlas, 2019.

Akerlof, G. (1970). The market for “lemons”: quality and uncertainly and the market mechanism. Quaterly Journal of Economics, 84(3), 488-500.

Aleixo, A. D., Oliveira, N.D.A., Sato, S.A.S., Belete, N.A.S., Limberger, R.A., O cooperativismo de crédito: estratégias de fidelização dos cooperados para sustentação do negócio rural, XXXV Encontro Nacional De Engenharia De Produção – Fortaleza, CE, Brasil, 3 a 16 de outubro de 2015.

Almeida Filho, M. E., Veiga Neto, A. R., El-aouar, W. A., Mesquita, R. F., & Silva, A. W. P. (2019). Expectations and performance in the brazilian northeast credit Union . *Gestão & Regionalidade*, 35(106), 28-45.

Almeida, I. C., Antonialli, L. M., & Gomes, A. F. (2011). Comportamento estratégico de mulheres empresárias: estudo baseado na tipologia de Miles e Snow. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, *10*(1), 102-127.

Andrews, K. R. (2001). O conceito de estratégia empresarial. In *O processo da estratégia.*

Porto Alegre: Bookman (pp. 58-64).

Ansoff, H. I.(1990). *Estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas.

Atkinson, A.A.; Banker, R.D.; Kaplan, R.S. & Young, S.M. (2011) *Contabilidade Gerencial*. 3 ed. São Paulo: Atlas.

Baiman, S. (1990). Agency research in managerial accounting: A second look. *Accounting, Organizations and Society*, *15*(4), 341-371.

Banco Central do Brasil (BCB) . Relatório de Economia Bancária – 2018. Brasília, 2019. Disponível em https://www.bcb.gov.br/publicacoes/relatorioeconomiabancaria.Recuperado em: 10 de agosto de 2019.

Beckhauser, S. P. R., da Costa, D. D. L. C., & Domingues, M. J. C.D.S (2019). Comportamento Estratégico Em Instituições De Ensino Superior. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, *11*(2), 248-265.

Behling, G., & Lenzi, F. C. (2019). Competências Empreendedoras e Comportamento Estratégico: um Estudo com Microempreendedores em um País Emergente. *BBR. Brazilian Business Review*, 16(3), 255-272.

Bertolini, E. D., de Souza, M. C., de Campos, F. C., de Jesus Oliveira, M. L., & Ferreira, B. E. S. (2014). Um Estudo sobre a Influência da Estratégia de Diferenciação em uma Cooperativa de Crédito. *Simpósio De Excelência Em Gestão E Tecnologia*, *8*.

Beuren, I. M., & Wienhage, P. (2013). Folga organizacional no processo de gestão do orçamento: um estudo no SENAC de Santa Catarina. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, *19*(2), 274-300.

Beuren, I. M., & Ari Verhagem, J. (2015). Remuneração variável incentiva a criação de folga orçamentária? *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, *9*(4).

Bott, M. G., Silva, P. A., & Sassaki, A. H. (2006). Uma abordagem estratégica baseada na tipologia de Miles e Snow. *Etic-Encontro De Iniciação Científica-ISSN 21-76-8498*, *2*(2).

Bowditch, J. L., & Buono, A. F. (1992). *Elementos de comportamento organizacional*. Cengage Learning Editores.

Bressan, V. G. F., Bressan, A. A., & da Silva Júnior, J. M. (2015). Evitar Divulgar Perdas: FoiUma Estratégia Utilizada na Última Década pelas Cooperativas de Crédito Filiadas ao Sicredi?. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, *2*(3), 27-42.

Buzzi, D. M., dos Santos, V., Beuren, I. M., & Faveri, D. B. (2014). Relação da folga orçamentária com participação e ênfase no orçamento e assimetria da informação. *Revista Universo Contábil*, *10*(1), 06-27.

Carneiro, L. M., & Cherobim, A. P. M. S. (2011). Teoria de agência em sociedades cooperativas: estudo bibliométrico a partir da produção científica nacional. In *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*.

Chichoski, I. O., Ceretta, G. F., & Rocha, A. C. (2013). Comportamento estratégico baseado na tipologia de Miles e Snow: um estudo com empresas do setor industrial de Ampére- PR. *Qualitas Revista Eletrônica*, *14*(1).

Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *sociology*, *6*(1), 1-22.

Chow, C. W., Cooper, J. C., & Waller, W. S. (1988). Participative budgeting: effects of a truthinducing pay scheme and information asymmetry on slack and performance. The

accounting Review, 63, 111-122.

Conant, J. S., Mokwa, M. P., & Varadarajan, P. R. (1990). Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-basedstudy. *Strategic management journal*, *11*(5), 365-383.

Corrar, L. J., Dias Filho, J. M., & Paulo, E. (2014). *Análise multivariada para os cursos de administração, ciências contábeis e economia*. Editora Atlas.

Cunha, D. E. (2015). *Valores organizacionais e comportamento estratégico no setor hoteleiro da região turística das hortênsias/RS*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Socias Humanas, Programa de Pós-Graduação em Administração, RS.

Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of management review*, *9*(2), 284-295.

Degenhart, L., Lunardi, M. A., & Zonatto, V. C. S. (2019). Antecedentes que Determinam os Níveis de Participação Orçamentária e seus Efeitos na Assimetria de Informação e Desempenho Gerencial. *Contabilidade Vista & Revista*, 30(2), 22-51.

Dunk, A. S. (1993). The effect of budget emphasis and information asymmetry on the relation between budgetary participation and slack. *Accounting review*, 400-410.

Fagundes, F. M. (2010) Estratégia e o Modelo de Miles e Snow. *Revista Eletrônica dos cursos de Administração e Ciências Contábeis.* ISSN 2175-5884 , n.4, Ago/Dez.

Faria, J. A. D (2017). A folga orçamentária sob a perspectiva da assimetria da informação para usuários internos. *Revista de Administração e Contabilidade da FAT*, *4*(3), 31-51.

Fisher, J., Frederickson, J. R., & Peffer, S. A. (2002). The effect of information asymmetry on negotiated budgets: An empirical investigation. *Accounting, Organizations and Society*, *27*(1-2), 27-43.

Frezatti, F. (2006). *Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial*. São Paulo: Atlas.

Gardelin, J. P., Rossetto, C. R., & Verdinelli, M. A. (2013). O relacionamento entre a incerteza ambiental e o comportamento estratégico na percepção dos gestores de pequenas empresas. *Revista de Administração*, *48*(4), 702-715.

Gimenez, F. A. P. (1998). Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas. *Revista de Administração Contemporânea*, *2*(1), 27-45.

Govindarajan, V. (1986). Impact of participation in the budgetary process on managerial attitudes and performance: Universalistic and contingency perspectives. *Decision sciences*, *17*(4), 496-516.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman editora.

Hendriksen, E. S., & Van Breda, M. F. (1999). Teoria da contabilidade; tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. *São Paulo: Atlas*, 277-297.

Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Management behavior, agency costs and capital structure. *Journal of financial economics*, *3*(4), 305-60.

Kets de Vries, M. F. R. (1984). Neurotic Organisation; Changing Counterproductive Styles of Management. *Jois Bass Inc*.

Kim, D. C. (1992). Risk preferences in participative budgeting. *Accounting Review*, 303-318.
Kyj, L., & Parker, R. J. (2008). Antecedents of budget participation: leadership style,

information asymmetry, and evaluative use of budget. *Abacus*, *44*(4), 423-442.

Kyj, L., & Parker, R. J. (2008). Antecedents of budget participation: leadership style, information asymmetry, and evaluative use of budget. *Abacus*, *44*(4), 423-442.

Lang, J., Butzke, M. A., Rossetto, C. R., Marinho, S. V., & Alberton, A. (2014). Percepção do ambiente organizacional e comportamento estratégico dos gestores de IES. *REBRAE*, *7*(1), 56-73.

Lavarda, C. E. F., & Almeida, D.M. (2013). Participação orçamentária e assimetria informacional: um estudo em uma empresa multinacional. *BBR-Brazilian BusinessReview*, *10*(2).

Lavarda, C. E. F., & Fank, O. L. (2014). Relação da assimetria da informação, da participação orçamentária e do risco na criação da folga orçamentária. *Contextus–Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, *12*(1).

Lukka, K. (1988). Budgetary biasing in organizations: theoretical framework and empirical evidence. *Accounting, Organizations and Society*, *13*(3), 281-301.

Martins, L. A. V., & Flores, L. C. D. S. (2017). Comportamento estratégico dos gestores hoteleiros do Vale do Itajaí/Santa Catarina. Revista Hospitalidade, 14(2), 01-23.

Merchant, K. A. (1985). *Control in business organization*. Financial Times/Prentice Hall.

Merchant, K. A. (2007). O modelo do sistema de orçamento corporativo: influências no comportamento e no desempenho gerencial. *Revista de Contabilidade e Organizações*,*1*(1), 104-121.

Milani, K. (1975). The relationship of participation in budget-setting to industrial supervisor performance and attitudes: a field study. *The accounting review*, *50*(2), 274-284.

Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process* (No. D10 M651). McGraw-Hill.

Oliveira, A.F., & Tamayo, A. (2004). Inventário de perfis de valores organizacionais. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, *39*(2).

Onsi, M. (1973). Factor analysis of behavioral variables affecting budgetary slack. *The Accounting Review*, *48*(3), 535-548.

Pereira, V. M., Lyrio, M. V. L., Lunkes, R. J., & Schnorrenberger, D. (2015). Estudo das práticas orçamentárias de cooperativas agropecuárias de santa catarina. *Revista em Agronegócio e Meio Ambiente*, *8*(1), 31-56.

Pinto Jr, H. Q., & Pires, M. C. P. (2000). Assimetria de informações e problemas regulatórios. *Rio de Janeiro: Agência Nacional do Petróleo*, *Nota Técnica*, (10), 217-60. Richardson, R. J. (1989). Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas.

Pontes, A. C. F. (2005). Análise de Variância multivariada com utilização de testes não paramétricos e componentes principais baseados em matrizes de postos. *São Paulo, Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo*.

Richardson, R. J. (1989). Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas.

Rosa, S., Medeiros, J. J . (2007). Processo decisório estratégico em cooperativas de crédito: um estudo exploratório sob a perspectiva dos modelos de tomada de decisão. *XXXI ENANPAD*.

Santos, A. C.D, Marcello, I. E., & Lavarda, C. E. F. (2014). Relação do conhecimento de gestão de custos e participação orçamentária com o desempenho dos gestores. *Revista*

brasileira de gestão de negócios.

Santos, I. A. D. (2009). Estratégias competitivas das cooperativas de crédito e sua influência no desempenho: um estudo de multicaso. Disponível em: https://www.acervodigital.ufpr.br/handle/1884/23429 Recuperado em: 10 de agosto de 2019.

Schiff, M., & Lewin, A. Y. (1970). The impact of people on budgets. *The AccountingReview*, *45*(2), 259-268.

Shields, J. F., & Shields, M. D. (1998). Antecedents of participative budgeting. *Accounting, Organizations and Society*, *23*(1), 49-76.

Shields, M. D., & Young, S. M. (1993). Antecedents and consequences of participative budgeting: evidence on the effects of asymmetrical information. *Journal of Management*

Soares, M. M., Sobrinho, M. (2008). *Microfinanças: o papel do Banco Central do Brasil e a importância do cooperativismo de crédito*. – Brasília: BCB, 202 p.

Young, S. M. (1985). Participative budgeting: The effects of risk aversion and asymmetric information on budgetary slack. *Journal of accounting research*, 829-842.

Zenker, R. (2010). *A influência da estratégia na folga orçamentaria mediada pela incerteza: um estudo de caso em uma empresa familiar* (Doctoral dissertation).

Ziliotto, W. E., & Valerio, L. B. (2011). Estratégias de prospecção de novos associados em uma cooperativa de crédito em Rio Negro–PR. *Ágora: Revista de Divulgação Científica. Rio Negro–Paraná*, *18*(2), 161-192.

Zonatto, V. C. D. S., & Lavarda, C. E. F. (2013). Evidências dos efeitos da participação orçamentária na assimetria de informação, estresse ocupacional e desempenho no trabalho. *ASAA-Advances in Scientific and Applied Accounting*, *6*(1), 92-111.

Zonatto, V. C.D.S, Weber, A., & Nascimento, J. C. (2019). Efeitos da participação orçamentária na assimetria informacional, estresse ocupacional e desempenho gerencial. *Revista de Administração Contemporânea*, *23*(1), 67-91.